



Employment and
Immigration Canada

Emploi et
Immigration Canada

Government
Publications



3 1761 11638034 6

The Industrial Adjustment Service

Working it out

CAI


MI

-2416



Canada





Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto



The Industrial Adjustment Service

**Working
It Out**

Managing Change in the 1990s . . .

New technologies, shifting markets, world-class competition . . . successful business today means adapting to change — smoothly, efficiently, and quickly.

Teamwork is essential. In small businesses, large corporations, entire industry sectors, management and labour are learning to redefine objectives and forge new partnerships for success.

That's where we can help.

Our Industrial Adjustment Service (IAS) brings employers and workers together, to find co-operative solutions. Whether the challenge is to improve productivity, to adopt new technologies and production methods, or to re-organize and streamline an entire operation, our approach gets results.

For more than 25 years, we've been helping companies grow, or get back on track; in some instances, where closing was necessary, we helped ease the pain.

Whatever the challenge, IAS may be your best option.

Can IAS Help You?

Available to all kinds of businesses and non-profit organizations, IAS may also be used by whole industrial sector groups or entire communities.

Our main objective is to help organizations cope with problems where human resource management plays a key role. IAS can help:

- **Assist entire communities by helping local businesses with their human resource planning**
-

In 1987, businesses in Richmond, Quebec, were having difficulty hiring qualified staff because of a decline in the population. With the assistance of IAS, a Community Adjustment Committee was formed with representatives from employers, workers, municipal officials, the Chamber of Commerce, the provincial government and other concerned local groups. The committee produced a comprehensive plan calling for the promotion of entrepreneurship to help diversify the community's industrial base. It was also designed to stimulate local real estate development to attract investment and to establish a sense of pride and belonging among the community's business population. A sense of co-operation was generated among the newly invigorated business community and, as a result, Richmond's economy improved.

- **Smooth the transition to new technologies, production methods, or management techniques**

IAS helps companies that are growing, or shifting to a new way of operating, to develop effective human resource plans.

In British Columbia, a company decided to replace an older sawmill with a new, \$37 million state-of-the-art facility. It faced two key problems: the new facility would require only half the number of workers, and these workers would need to upgrade their skills for the new technology. IAS helped management and employees develop a comprehensive plan, involving a training program for workers and a placement program for those who faced layoffs. As a result, trained workers were ready with the required skills when they were needed, and those workers who faced lay-off were successfully placed in new jobs.

- **Restructure a failing business to meet new market conditions**

In an increasingly competitive market, companies experiencing productivity problems often find new life through worker-management co-operation.

The New Brunswick service division of a large multinational corporation faced the threat of closure after a period of economic difficulty. IAS was the catalyst to help management and workers develop a new business plan involving equipment modernization, re-training and job re-classifications. Two years later the division had become the parent company's most productive plant of its kind.

- **Ease the process of layoffs and closures**

When layoffs or a complete closure are unavoidable, IAS can help make the disruption more manageable for both the employer and the affected workers.

The owners of a machine shop in Toronto, Ontario, used IAS to help when they had to close down, putting 39 employees out of work. Within two months, 36 employees had found new jobs and two others had received job offers. Throughout the closure process, morale and productivity remained high.

The IAS Approach

IAS gets results, because it helps employers and workers realize their shared goals. The key to our approach is the Joint Consultative Committee — a simple, efficient way for management and labour to help themselves by working together.

An IAS consultant conducts a preliminary analysis of a client firm's situation, and together with all partners draws up an Adjustment Agreement. Under this agreement, the committee is established with equal representation from management and labour, and an impartial chairperson from outside the firm.

The committee's job is to:

- analyse in detail the specific problems facing the company;
 - develop a practical action plan, acceptable to both management and labour.
-

Cutting Through the Red Tape

Most IAS clients are surprised when they find out how little red tape is involved. We keep it to a minimum.

In urgent circumstances, a consultant can be on the scene within a day — and a formal IAS agreement signed within a week. And the terms of the agreement are kept as simple and straight-forward as possible. We are interested in results, not paperwork.

The IAS consultant can also identify other government programs, helping the committee gain access to resources such as training programs, development funds or technology incentives. These resources can become components of the final action plan.

Sharing the Costs

IAS is one of the most *cost-effective* services available.

Along with the other parties to the agreement, such as the company or other levels of government, the federal government pays, on a cost-shared basis, the expenses incurred by the Consultative Committee. These include the chairperson's fees, wages of employees while engaged in project activities, administrative support, and the costs of outside consultants.

In special cases, such as IAS Agreements dealing with non-profit organizations, bankrupt companies, or communities facing economic difficulties, the federal government may assume a larger share of the costs.

Just Pick Up the Phone . . .

We are just a phone call away. An IAS consultant will be happy to give you full details on the program, and discuss how it can work for your company or organization.

Call one of the regional Employment and Immigration offices listed below. It costs only a phone call to find out more.

Newfoundland

167 Kenmount Road
P.O. Box 12051
St. John's, Newfoundland
A1B 3Z4
Tel: (709) 772-2295
Fax: (709) 772-0816

Nova Scotia

Metropolitan Place
99 Wise Road
P.O. Box 1350
Dartmouth, Nova Scotia
B2Y 4B9
Tel: (902) 426-2766
Fax: (902) 426-8724

Prince Edward Island

85 Fitzroy Street
P.O. Box 8000
Charlottetown,
Prince Edward Island
C1A 8K1
Tel: (902) 566-7724
Fax: (902) 566-7699

New Brunswick

615 Prospect St. W.
P.O. Box 2600
Fredericton, New Brunswick
E3B 5V6
Tel: (506) 452-3148
Fax: (506) 452-3145

Quebec

(Montreal Area)

P.O. Box 7500, Station A
1441 Saint-Urbain Street
3rd Floor
Montreal, Quebec
H3C 3L4
Tel: (514) 283-4634
Fax: (514) 283-2295

(Quebec Area)

410 Charest Blvd. East
Room 603
Quebec, Quebec
G1R 3J1
Tel: (418) 648-3780
Fax: (418) 648-7252

Ontario

(Central and Southeast Sectors)

4900 Yonge Street
Suite 700
Willowdale, Ontario
M2N 6A8
Tel: (416) 224-4430
Fax: (416) 224-4752

(Southwest Sector)

451 Talbot Street
6th Floor
Suite 609
London, Ontario
N6A 5C9
Tel: (519) 645-4458
Fax: (519) 645-5227

(North Sector)

127 Cedar Street
Suite 601
Sudbury, Ontario
P3E 1B1
Tel: (705) 671-0670
Fax: (705) 671-0678

Manitoba

Eaton Place, Room 710
330 Graham Avenue
Winnipeg, Manitoba
R3C 4B9
Tel: (204) 983-7643
Fax: (204) 983-4208

Saskatchewan

Financial Building
600 – 2101 Scarth Street
Regina, Saskatchewan
S4P 2H9
Tel: (306) 780-6236
Fax: (306) 780-6227

Alberta/Northwest Territories

Room 1440
9700 Jasper Avenue
Edmonton, Alberta
T5J 4C1
Tel: (403) 495-2346
Fax: (403) 495-2423

British Columbia/Yukon

Royal Centre
1055 West Georgia Street
P.O. Box 11145
Vancouver, British Columbia
V6E 2P8
Tel: (604) 666-2267
Fax: (604) 666-6308

THE IAS PROCESS

1		2
PROFILE OF COMPANY SITUATION		COMPOSITION OF COMMITTEE
OBJECTIVE		OBJECTIVE
define company requirements and evaluate the need to set up a committee		reach an agreement between the parties who indicated a willingness to set up the committee
PARTICIPANTS		PARTICIPANTS
<ul style="list-style-type: none"> ■ employer ■ employees ■ government representatives 		<ul style="list-style-type: none"> ■ employer ■ employees ■ government representatives
ACTIVITIES		ACTIVITIES
<ul style="list-style-type: none"> ■ informing management and employees ■ gathering company data ■ consulting government partners ■ decisions: 		To establish: <ul style="list-style-type: none"> ■ Committee's mandate and composition ■ choice of chairperson and treasurer ■ decision-making process, role of participants and commitment to confidentiality ■ work plan, budget and duration of committee
Refusal to set up a committee	Agreement to set up a committee	

3		4	5
COMPANY ANALYSIS		COMPANY RECOVERY PLAN	EVALUATION OF RESULTS OF COMMITTEE WORK
OBJECTIVE		OBJECTIVE	OBJECTIVE
analyse and study ensuing recommendations		prepare recovery plan and ensure work is followed through	evaluate the results of committee work
PARTICIPANTS		PARTICIPANTS	PARTICIPANTS
<ul style="list-style-type: none"> ■ committee ■ consultant ■ government representatives 		<ul style="list-style-type: none"> ■ committee ■ consultant ■ government representatives 	<ul style="list-style-type: none"> ■ committee ■ government representatives
ACTIVITIES		ACTIVITIES	ACTIVITIES
<ul style="list-style-type: none"> ■ preparing work plan ■ choice of consultant ■ study of report ■ follow-up to report: 		<ul style="list-style-type: none"> ■ preparing work plan ■ choosing a consultant ■ studying interim reports ■ implementing work plan 	<ul style="list-style-type: none"> ■ writing of report ■ adoption of report
Work stops	Work continues		

If you require an audio-cassette of this brochure,
please contact:

Enquiries and Distribution Centre
Employment and Immigration Canada
140 Promenade du Portage
Hull, Québec
K1A 0J9
Tel.: (819) 994-6313

Produced by Public Affairs and
The Industrial Adjustment Service,
Employment and Immigration Canada

Copies available at
Enquiries and Distribution
Ottawa-Hull
K1A 0J9
Tel.: (819) 994-6313

Si vous désirez obtenir une cassette audio de cette brochure, veuillez communiquer à l'adresse suivante :
Centre de renseignements et de la diffusion
Emploi et Immigration Canada
140, promenade du Portage
Hull (Québec)
K1A 0J9
Tél. : (819) 994-6313

Préparé par les Affaires publiques
et le Service d'aide à l'adaptation de l'industrie,
Emploi et Immigration Canada
Copies disponibles à
Renseignements et diffusion
Ottawa-Hull
K1A 0J9
Tél. : (819) 994-6313

Arrêt des travaux		Poursuite des travaux					
3		4		5			
ANALYSE DE L'ENTREPRISE		PLAN DE REDRESSEMENT D'ENTREPRISE		ÉVALUATION DES RÉSULTATS DES TRAVAUX DU COMITÉ		OBJECTIF	
Réaliser l'analyse et en étudier les recommandations.		Réaliser le plan de redressement et assurer le suivi des travaux.		Évaluer les résultats des travaux du comité.		PARTICIPANTS	
<ul style="list-style-type: none"> ■ le comité ■ le consultant ■ les représentants gouvernementaux 		<ul style="list-style-type: none"> ■ le comité ■ le consultant ■ les représentants gouvernementaux 		<ul style="list-style-type: none"> ■ le comité ■ les représentants gouvernementaux 		ACTIVITÉS	
<ul style="list-style-type: none"> ■ élaboration du plan de travail ■ choix du consultant ■ étude du rapport ■ suite à donner au rapport : 		<ul style="list-style-type: none"> ■ élaboration du plan de travail ■ choix du consultant ■ étude des rapports intermédiaires ■ mise en oeuvre du plan 		<ul style="list-style-type: none"> ■ rédaction du rapport ■ adoption du rapport 			

LE PROCESSUS DU SAAI

1	PROFIL DE L'ENTREPRISE	OBJECTIF	Déterminer les besoins de l'entreprise et évaluer si un comité doit être constitué.	PARTICIPANTS	<ul style="list-style-type: none"> ■ l'employeur ■ le personnel ■ les représentants gouvernementaux 	ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> ■ information à la direction et au personnel de l'entreprise ■ cueillette des données sur l'entreprise ■ consultation des partenaires ■ décisions : gouvernements 	Refus de constituer un comité
2	CONSTITUTION DU COMITE	OBJECTIF	Convenir d'une entente entre les parties qui ont indiqué leur volonté de former un comité.	PARTICIPANTS	<ul style="list-style-type: none"> ■ l'employeur ■ le personnel ■ les représentants gouvernementaux 	ACTIVITÉS	Etablir : <ul style="list-style-type: none"> ■ le mandat et la composition du comité ■ choix du président et du trésorier ■ le processus décisionnel, le rôle des participants et l'engagement à la confidentialité ■ le plan de travail, le budget et la durée du mandat du comité 	Acceptation un comité

Ile-du-Prince-Édouard
85, rue Fitzroy, C.P. 8000
Charlottetown (I.-P.-É.)
C1A 8K1
Tél. : (902) 566-7724
Fax : (902) 566-7699

Nouveau-Brunswick
615, rue Prospect ouest
C.P. 2600
Fredericton (N.-B.)
E3B 5V6
Tél. : (506) 452-3148
Fax : (506) 452-3145

Québec

(Région de Montréal)

C.P. 7500, succ. A
1441, rue Saint-Urbain
3^e étage
Montréal (Qc)
H3C 3L4

Tél. : (514) 283-4634
Fax : (514) 283-2295

(Région de Québec)

410 boul. Charest est
Bureau 603
Québec (Qc)
G1R 3J1

Tél. : (418) 648-3780
Fax : (418) 648-7252

Ontario

(Secteurs central et sud-est)

4900, rue Yonge
Bureau 700
Willowdale (Ont.)
M2N 6A8

Tél. : (416) 224-4430
Fax : (416) 224-4752

(Secteur sud-ouest)

451, rue Talbot, 6^e étage
Bureau 607
London (Ont.)
N6A 5C9

Tél. : (519) 645-4458
Fax : (519) 645-5227

(Secteur nord)

127, rue Cedar, Bureau 601
Sudbury (Ont.)
P3E 1B1
Tél. : (705) 671-0670
Fax : (705) 671-0678

Manitoba

Place Eaton, Bureau 710
330, avenue Graham
Winnipeg (Man.)
R3C 4B9
Tél. : (204) 983-7643
Fax : (204) 983-4208

Saskatchewan

Edifice Finacial
600 - 2101, rue Scarth
Regina (Sask.)
S4P 2H9
Tél. : (306) 780-6236
Fax : (306) 780-6227

Alberta/Territoires du Nord-Ouest

Bureau 1440
9700, avenue Jasper
Edmonton (Alb.)
T5J 4C1
Tél. : (403) 495-2346
Fax : (403) 495-2423

Colombie-Britannique/Yukon

Centre Royal
1055, rue West Georgia
C.P. 11145
Vancouver (C.-B.)
V6E 2P8
Tél. : (604) 666-2267
Fax : (604) 666-6308

Partage des coûts

Le SAAI est l'un des services les plus rentables auxquels on puisse avoir recours. De concert avec les autres parties prenant part à l'entente, comme la société concernée ou un autre ordre de gouvernement, le gouvernement fédéral acquitte, en vertu du principe de partage des coûts, les dépenses engagées par le Comité consultatif. Ces frais comprennent ceux du président, les salaires des employés pendant leur participation aux activités, les services de soutien administratif ainsi que les frais engagés par les consultants venant de l'extérieur de l'entreprise.

Dans certains cas, par exemple lorsque des ententes d'aide à l'adaptation sont conclues avec des organismes sans but lucratif, avec des sociétés en faillite ou avec des collectivités confrontées à des difficultés économiques, le gouvernement fédéral peut acquitter une plus large part des frais.

Juste un coup de fil . . .

Il suffit de nous appeler. Un consultant du SAAI sera heureux de vous donner tous les détails sur le programme et de discuter de quelle manière celui-ci pourrait être appliqué dans le cas de votre entreprise ou de votre organisme. Communiquez avec l'un des bureaux régionaux d'Emploi et Immigration Canada dont la liste figure ci-dessous. Un simple appel suffit pour vous renseigner.

Terre-Neuve
167, chemin Kenmount
C.P. 12051
St. John's (T.-N.)
A1B 3Z4
Tél. : (709) 772-2295
Fax : (709) 772-0816

Nouvelle-Écosse
Metropolitan Place
99, chemin Wise
C.P. 1350
Dartmouth (N.-É.)
B2Y 4B9
Tél. : (902) 426-2766
Fax : (902) 426-8724

La méthode du SAAI

Le SAAI obtient des résultats parce qu'il aide les employeurs et les employés à atteindre leurs objectifs communs. Notre méthode est axée sur le Comité consultatif conjoint qui constitue une façon simple et efficace d'aider les employés et la direction à collaborer.

Le consultant du SAAI effectue une analyse préliminaire de la situation de l'entreprise et, de concert avec tous les intervenants, rédige une entente d'aide à l'adaptation. Aux termes de cette entente, le Comité est mis sur pied; les employés et la direction y sont également représentés et il est présidé par une personne impartiale venant de l'extérieur.

Le Comité doit :

- analyser en détail les problèmes précis auxquels est confrontée l'entreprise;
- élaborer un plan d'action pratique, acceptable par les employés et la direction, afin de régler ces problèmes.

Réduire la paperasserie

La plupart des clients du SAAI sont surpris lorsqu'ils apprennent qu'il y a peu de formalités administratives. Celles-ci sont réduites au minimum.

Dans les cas urgents, un consultant peut se rendre sur les lieux le même jour, et une entente d'aide à l'adaptation peut être conclue en une semaine. Les conditions de cette entente sont aussi simples et directes que possible, car seuls les résultats nous intéressent.

Le consultant du SAAI peut également trouver d'autres programmes gouvernementaux, et favoriser l'accès par le Comité à certaines ressources comme les programmes de formation, les crédits pour le perfectionnement ou les stimulants à l'innovation technologique. Ces ressources peuvent devenir des composantes du plan d'action final.

global comprenant un programme de formation pour les employés et un programme de placement pour ceux mis à pied. Ainsi, les travailleurs ont pu recevoir la formation nécessaire, tandis que ceux mis à pied se sont trouvés un nouvel emploi.

• Restructurer une entreprise en difficulté pour répondre aux nouvelles exigences du marché

Dans un marché de plus en plus compétitif, les entreprises qui connaissent des problèmes de productivité peuvent souvent regagner le terrain perdu grâce à la collaboration entre la direction et les employés.

La division des services pour le Nouveau-Brunswick d'une importante firme multinationale était menacée de fermeture par suite de difficultés économiques. Le SAAI a été l'élément catalyseur qui a permis d'aider les employés et la direction à mettre sur pied un nouveau plan d'entreprise qui comprenait la modernisation de l'équipe-ment, le recyclage des employés et la reclassification des postes. Deux ans plus tard, cette division était devenue la plus productive de l'entreprise.

• Atténuer le choc du processus des mises à pied et des fermetures

Lorsque l'on doit procéder à des mises à pied ou encore fermer une entreprise, le SAAI peut contribuer à faciliter la transition à la fois pour l'employeur et les employés.

Les propriétaires d'un atelier de machinerie de Toronto ont eu recours au SAAI lorsqu'ils ont décidé d'en fermer les portes, mettant à pied 39 employés. En deux mois, 36 personnes avaient trouvé de nouveaux emplois et deux autres avaient reçu des offres d'emploi. Tout au long du processus de fermeture, le moral des employés ainsi que leur productivité sont restés au beau fixe.

Notre but principal est d'aider les organismes à résoudre des problèmes touchant principalement la gestion des ressources humaines. Le SAAI peut vous aider à :

- **Soutenir l'activité de collectivités dans leur ensemble en travaillant de concert avec les entreprises locales à la planification des ressources humaines**

En 1987, les entreprises de Richmond au Québec avaient de la difficulté à recruter une main-d'oeuvre qualifiée en raison d'un déclin démographique. Grâce au SAAI, un comité local d'aide à l'adaptation a vu le jour, formé de représentants patronaux, syndicaux et municipaux, de la Chambre de commerce, du gouvernement provincial et d'autres organismes intéressés. Le comité a élaboré un plan détaillé pour favoriser l'entrepreneuriat et diversifier l'économie. Le plan a également été conçu pour stimuler la construction immobilière afin d'attirer des capitaux et de rétablir les sentiments d'appartenance et de fierté des gens d'affaires de la collectivité. Les nouveaux entrepreneurs dynamiques de Richmond se sont montrés coopératifs et il en est résulté un redressement de l'économie.

- **Faciliter la transition vers de nouvelles technologies, méthodes de production ou techniques de gestion**

Le SAAI vient en aide à des sociétés en pleine croissance ou qui adoptent de nouveaux modes d'opération à mettre sur pied des plans efficaces en matière de ressources humaines.

Une société de la Colombie-Britannique a décidé de remplacer son ancienne scierie par une nouvelle flam-bant neuve d'une valeur de 37 millions de dollars. Cette entreprise faisait face à deux importants problèmes : elle n'aurait dorénavant besoin que de la moitié des employés et ceux-ci devraient accroître leurs compétences pour s'adapter à la nouvelle technologie mise en place. Le SAAI a aidé la direction et les employés à mettre sur pied un plan

Gérer les changements au cours des années 1990 . . .

Nouvelles technologies, fluctuation des marchés, concurrence internationale . . . De nos jours, réussir en affaires passe par l'adaptation au changement. Une adaptation faite facilement, efficacement et rapidement.

Le travail d'équipe est essentiel. Dans les grosses et petites entreprises ainsi que dans des secteurs complets de l'industrie, la direction et les employés apprennent à redéfinir les objectifs et à établir de nouveaux partenariats pour réussir.

C'est ici que nous intervenons.

Le Service d'aide à l'adaptation de l'industrie (SAAI) amène employeurs et employés à collaborer pour trouver des solutions pratiques. Qu'il s'agisse d'augmenter la productivité, d'adopter technologies et méthodes de production ou encore de réorganiser et de rationaliser les opérations, nous obtenons des résultats.

Depuis plus de 25 ans, nous avons relancé des sociétés ou avons contribué à leur croissance; dans certains cas, là où la fermeture devenait inévitable, nous avons aidé l'entreprise à passer au travers des difficultés. Peu importe le défi à relever, le SAAI peut constituer *votre* meilleur choix.

Le SAAI peut-il vous aider?

Tous les genres d'entreprises, d'organismes sans but lucratif, des groupes de l'industrie ou des collectivités peuvent recourir aux services du SAAI.

**Le Service d'aide
à l'adaptation
de l'industrie . . .
A l'oeuvre**



Le service d'aide à l'adaptation de l'industrie

A l'oeuvre

